

現地調査記録

1. 韓国の現地調査記録

1-1 製造業 A（昌原市：チャンウォン市）：2016 年 1 月 28 日実施

（1）会社の概要

1988 年に創業してから自社独自の創意力を発揮しながら、利害関係者である顧客最優先を経営の基本方針として実施している会社。この会社は、まず国内で高精度の製品いわゆる高級品質システムを定着させるために常に努力を続けている。A 社の社員は全体で 700 人である。

2003 年には中国に工場を作り、中国市場にも進出した後、2009 年からベトナムに進出してベトナム支社では新規事業（表面装着技術）分野にも取り組んでいる。

（2）グローバル化に対応する経営戦略について

海外では積極的に投資を行ったが、現地では情報を把握することができなかった。その結果、現地で幾つかの失敗を経験したので、経営者は経営戦略の方針を再考察した。

例えば、現地進出後、現地社を取り巻く環境の状況に合わせることを実施した。その結果、現在、中国とベトナムの支社を通じてグローバル・ネットワーク体制を構築している。従って、この会社は国内だけではなく、海外の顧客の要請にも可能な範囲で対応ができる経営戦略を優先的にやっている。この会社は、その経営戦略の目標が達成できるように全社員が努力している。

1-2 建設機製造業 B（昌原市：チャンウォン市）：2016 年 1 月 29 日実施

（1）会社の概要

この会社は、1998 年に創業して最初は様々な機械の部品を生産していた。現在第 1 工場では、産業用減速機と海洋プラント用減速機を生産、第 2 工場では、建設重機用減速機などを生産している。

社員の数は、220 人である。この会社は、海外にも事業展開を行っており、2008 年からベトナムに進出している。

（2）経営戦略の強みについて

この会社の経営戦略における強みは次の通りである。産業用減速機分野、建設重機分野、エネルギー分野、海洋プラント分野に関わる幅広い製品などを生産している。特に、当社は、エネルギー分野である発電タービン用減速機と風力発電などの関連製品を生産している。したがって、B

社は中小企業であるにも関わらず、高い技術力がある企業である。

また、B社の経営者は、海外進出前には必ず、事前に情報を把握するようにしている。事前の市場調査を行うことを重視している。

(3) 会社の特徴について

この会社の経営における特徴は、取引先が多いことである。B社の取引先はアジアの中国、インドはもちろん、アメリカ、ブラジル、ドイツ、ロシアなどにも事業展開している。言い換えれば、市場のグローバル化を展開している。

1-3 製造業C（昌原市：チャンウォン市）：2016年1月29日実施

(1) 会社の概要

この会社は韓国大企業が生産している家電の部品を生産している。C社は大企業の一次下請け会社である。C社は、大企業との取引関係は現在も続けられている。国内だけではなく、ベトナムにも進出している。従業員は国内だけで、260人が勤務している。海外では、150人の現地人が勤務している。

(2) 企業の現況について

現在、工業団地の中でこの業界に関わる企業は2社しか残っていない厳しい状況の中で、C社は調達の80%を占めている。C社は、冷蔵庫の扉に使われている特殊な部品（機能性部品）を生産している。特徴としては、下請け企業の管理、原材料の調達に関しては、C社が責任を持って行っている。つまり、大企業との信頼関係が構築されている企業である。

(3) 企業の強みと課題について

この会社は、従業員に対する教育に積極的に取り組んでいる。その際、C社の経営者は現場の社員からの意見などを積極的に取り入れる独自の企業文化体制を構築している。これに関してその企業文化を海外にある支社企業にも積極的に取り入れる。

ただし、C社の担当者は、コスト削減のために部品調達を外国に移している影響で、国内の生産量が減っている。その対策を考えなければならないとの指摘があり、この問題は、今後の経営における重要な課題である。最大の課題であるからこそ、国内と海外との状況を把握しながら、情報の共有を行い、従来通りに独自の新部品を開発することが最優先である。

1-4 経済団体D（昌原市：チャンウォン市）：2016年1月30日実施

この機関は、1900年5月に創立された。その後、現在までに昌原（前：馬山）市に所在している中小企業に様々な面で支援を行う機関である。

特に、この機関がある地域は、企業が東アジア移転による「産業空洞化」が進む中、地域の自立性を維持してきた。

しかし、地元中小企業において共通の経営問題になっているのが、中小企業の持続的発展に必要な企業家的人材の不足である。

この機関は、地域自立の基盤である中小企業の持続的発展のため人材を育成することを支援する対策を行っている。例えば、地元中小企業経営者との共同研究により中小企業発展のための課題とその達成に必要な対策を行う企画とその改善を図ることができる支援を行う。

この機関は、人材の育成を行うことは、地域貢献上の責務だと考えている。

1-5 昌原工業団地 E (昌原市：チャンウォン市)：2016 年 1 月 30 日実施

1960 年代から政府の輸出主導型工業化の計画が始まり、電子、機械、金属、船舶関連分野を育成する国家プロジェクトで建設された工業団地である。その後、政府は 1970 年代以降「総合機械工業団地」を建設した。この団地には、大企業の工場が建設されると共に、下請けの中小企業も多く建設された。

したがって、この地域の工業団地は、韓国経済の発展に大きく貢献した。現在も、大企業とその下請けの中小企業が事業活動を行っている。

しかし、大企業を始め中小企業の中でも、国内から海外に進出して企業活動を行う傾向があり、地域の特徴を生かした空間構造の再編成や新たな産業構造の戦略を考慮しなければならない大きな課題も残っている。

1-6 馬山 (マサン) 貿易地域 F：2016 年 1 月 31 日実施

(1) 馬山貿易地域視察

韓国政府が 1970 年に「輸出産業の育成」という政策を掲げて韓国最初の「輸出自由地域」と認定した地域である。国内で韓国経済発展に大きな貢献を果たしてきた地域であると言われている。ところが、1987 年以降、人件費が 2 倍に急騰した環境変化の影響か、この地域に滞在していた多くの日本企業は生産拠点を賃金の安い東南アジア市場に移転して、この地域の経済は大きな打撃を受けることとなった。

(2) 現状について

この地域は、既述した通りに現在も地域の経済は厳しい状況である。しかし、この地域は、昌原工業団地から一番近い地域であり、地元の大学が地域活性化を目指して活動していることもあり、馬山に所在している中小企業は輸出事業に積極的に取り組んでいる。

1-7 船舶部品製造業 G (昌原市：チャンウォン市)：2016 年 2 月 1 日実施

(1) 会社概要

この会社は 1978 年に創業し、現在も経営を続けている。創業時には韓国の経済状況が一番よく、その後、アジア通貨危機以降、種々の経営困難に直面している。現在も中国との競争で単価を引き下げざるを得ないことから、海外進出も考慮したこともある。しかし、G 社は、大企業との信

頼関係を築いてきたこともあり、国内で船や建機のエンジン部品などを作っている。社員は16人である。G社は、大企業の2次下請けの仕事が売り上げの約70%を占めている。

(2) 会社の強みについて

この会社が、熟練の技能工を抱え、独特の技術ノウハウで、レベルの高い仕事をし、また長年の経験から親企業に部品の設計改善の提案をし、コストダウンをする能力がある。G社は、経営維持に必要な仕事量は確保できており、経営に関しては安定している。この企業では定年までにやめる人はほとんどいない。

特に、経営者と社員との距離感が近いことで、お互いに信頼関係が強い企業である。その結果、規模は大きな会社ではないが、企業独自の技術レベルを高めることになっている。

1－8. 貿易支援機関 H（昌原市：チャンウォン市）：2016年2月1日実施

(1) 全体の概要

1994年に設立し、最初は海外からの輸入に関わる地元企業を支援したが、1996年には日本（下関）にも進出して事業を始めた。その後、1999年からは、中国との交流も始まり、海外との交流を積極的に行った。

(2) 事業内容について

グローバル化が進展する中、地元の企業が国際貿易の環境変化にどう対応するべきかを真剣に考えながら、取り組むことが有利であるという点を考慮しながら、企業支援をしている機関である。特に、組織間のコミュニケーション体制を通じて国内市場の開拓をしながら、輸出・輸入関連に関わる地元企業を支援している。現在、この機関は地元の大学とも連携した産学連携体制を構築しながら、事業活動を行っている。

2. カンボジアの現地調査記録 商業施設 I（プノンペン市）：2016年10月28日実施

(1) 商業施設の概要

商業施設の年間のおおよその来店客数は、1500万人程度で、2015年のカンボジア人口と同等である。

現在の入居テナント数は、最も多かった時期よりも20店程度減少している。これは、テナントが増床したことが要因である。なお、現在、空きテナントは無い。店舗の入れ替わりは、契約期間が1年であるため1年で変わることが多い。

(2) 従業員教育と従業員の定着率

新入社員教育、会社のルール、衛生ルールについては、日本で利用しているマニュアルをカンボジア語にしたものを用いておこなっている。

従業員の定着率が低く、特にレジ担当が定着しないことが問題となっている。早い人は翌日にやめることもあり、1年いたら長く勤めていると感じる状況である。定着率が低い原因として考えられるのが、給与であると思われ、3倍4倍の給与で引き抜かれることもある。なお、退職した従業員は、競争他社だけでなく、銀行、ITなどで働くこともある。

(3) 主要顧客と顧客からのクレーム

主要顧客は、カンボジア人ファミリーの富裕層で、全体の60%程度である。また、複数世代が一緒に住むファミリーも見受けられる。富裕層は30代後半から40代前半が多い。

なお、顧客からは、レジの待ち時間が長いことに対するクレームが多い。

(4) 顧客の店舗までの主な交通手段

公共交通機関が無いため、台数では、自動車よりもバイクが多い。

来客用駐車スペースは、現在、自動車と同数程度のバイクの駐車スペースを用意している。なお、開店後、自動車の利用客が多くなったため、開店後に60%程度増設している。

(5) 商品の調達先

商品の調達先は、直輸入の割合は全体の10%程度である。ただし、国内調達している商品であっても、現地企業が海外から調達したものが多く、全体では、70%程度が輸入品と思われる。国内の調達は一部の野菜のみである。なお、一部の野菜は日本から調達している。

調達先国としては、タイやベトナムが多く、欧米はあまりない。

(6) ASEAN共同体(AEC)実施後の効果と影響について

AECの変化は特にないと感じている。AECで心配していたのは人材流出であった。しかし、人材流失はそれほどなかった。この理由としては、カンボジアの人は地元が好きで海外に流出するということはなかったからだと思われる。

3. ベトナムの現地調査記録

3-1 繊維製品製造メーカーJ社(ホーチミン市):2017年2月23日実施

(1) ベトナム進出の経緯と今後の目標

J社は1980年代に中国へ技術提携で進出し、ベトナムには、1990年代中頃に法人を設立し、その後操業した。

ベトナム進出に当たっては、資源や労働力なども調べ、国の政策として加工輸出を推進していたこともあり進出した

現在、当工場は日本人6名体制である。現地化を目指すのが理想であり、将来は、ASEAN地域で日本人1名体制にしたい。

(2) 原材料調達先と中国工場との関係性について

原材料は日本やタイから調達し、半製品は台湾やインドネシアから調達している。

中国での生産量は、コストの関係から少なくなっている。また、中国からの輸入は関税がかかるためおこなっていない。

(3) 人材の採用等について

新卒は採用しておらず、人材派遣会社を通じて採用している。平均勤続年数は、他社に比べると長いと感じている。なお、平均勤続年数が長くなるような特別な対応などは実施していない。

3-2 繊維製品製造メーカー K 社（ホーチミン市周辺地区）：2017 年 2 月 23 日実施

(1) 会社の概要

S P A 型企業であり、生産拠点は、ベトナムと中国と日本である。2000 年代中頃に設立し、後半に操業開始した。来年度の売上目標は、本年度実績の約 5% 増を目指している。

従業員は延べ 1000 名程度であり、そのうち日本人は 6 名である。

(2) 人材について

従業員の離職率は 20 ~ 30% 程度である。旧正月（テト）後は 50% 前後になることもある。

人材の特徴としては若い人が多く、会社に対してロイヤリティーを求める。

平均勤続年数は、1 ~ 3 年であり、20% 前後が 1 ~ 2 年である。

工業団地が位置している地区は、ホーチミン市からある程度の距離があるが、中心地と同等の賃金を支払わないと定着しない。なお、ベトナムの賃金は、中国の約半分である。

(3) 原材料の調達と生産計画

原材料は主にインドから輸入している。一部原材料は、日本から輸入することもある。

生産の特徴は、小ロット多品種生産である。一部工程は、人手でおこなっている。生産計画は、日本とのテレビ会議で決まる。

(4) 輸送時間と在庫

輸送時間は、大阪は 6 日間であり、センター納品まで 9 日である。製品は、注文を受けてから 2 ヶ月で生産できる体制となっている。

在庫は、製品在庫は持たない。原材料在庫は約 1.5 ヶ月分保有している

3-3 百貨店 L 社（ホーチミン市）：2017 年 2 月 24 日実施

(1) ベトナム進出の経緯と今後の目標

本店舗は、市内の中心部に百貨店を誘致した街づくりの目玉としての出店である。

日本で培ってきたノウハウを生かして進出している。現在、日本人 5 名体制である。

今後の目標は現地スタッフを中心に事業運営をすることである。

(2) 周辺の小売業者に与える影響とライセンス取得について

開業に際して、周辺の小売業者に対する影響が大きいと考えられていたことからか、ライセンス取得までに1年半以上かかった。

(3) 人材について

開業して間もないが、人事や総務などの業務従事者は離職する傾向は低いと感じている。一方、売場やMDなど営業に関する業務従事者は、開業前のクリエイティブな仕事から開業後のオペレーション重視の業務にシフトするに伴い、離職する傾向が高いと感じている。

3-4 コンビニエンスストアM社（ホーチミン市）：2017年2月24日実施

(1) 会社の概要と目標

現在、全店舗直営で運営している。今後はFC化を進めたいと考えている。従業員は600名程度である。

(2) 店舗の運営体制と人材教育について

店長1名、副店長1名、フルタイムの従業員3名、アルバイト6-7名程度で運営を行っている。店長や副店長は大卒が多く、アルバイトは大学生が多い。テト（旧正月）の時期などは人手不足になることもある。

現在は2週間程度のトレーニングを行い、店舗の仕事に従事している。

(3) FC化に向けて

東南アジア諸国においては共通の悩みであるが、FC化することで多店舗展開を促進させたいものの、オーナーになりうる人が少ない。そのため、店長をオーナーとして育てFC化を高める努力をしている。

3-5 コンビニエンスストアN社DCセンター（ホーチミン市）：2017年2月24日実施

(1) DCセンターの運営の概要

日系運送企業にセンターの運営を委託している。冷凍冷蔵倉庫、ドライ倉庫の3温度帯で対応している。1t車で毎日運行。常温車7台、冷凍冷蔵車14台で運行している。

(2) 従業員の帰属意識と大型車担当者確保の難しさ

ドライバーは担当車両に自身の私物を置くなど車両に対する帰属意識が高い。しかし家族優先に仕事を考えるため、会社に対する帰属意識は高くはない。

また、小型車のドライバー確保には困らないが、大型車のドライバー確保は難しいのが現状である。

(3) ホーチミン・ハノイ市内の交通規制対応

ホーチミン市内においては、大型トラック（2.5トン以上及び総重量5トン以上の車両）の走行可能時間帯は0:00-6:00であり、小型トラック（2.5トン以下及び総重量5トン以下。ただし、実質的には1.9トン）は8:00-16:00、20:00-6:00のみ走行可能である。

ハノイ市内においては、大型トラック（1.25トン以上）の走行可能時間帯は21:00-6:00であり、小型トラック（1.25トン以下）は9:00-16:00、19:30-6:00のみ走行可能となっている。

車両のサイズ・走行時間に関わらず、ハノイ中心部を走行するために警察からライセンスを取得することが必要となる。

4. タイの現地調査記録

4-1 コンビニエンスストアO社（バンコク市）：2017年3月1日実施

(1) 会社の概要と目標

現在、直営店舗の比率が高いため、今後はFC化を進めたいと考えている。

従業員は延べ7500名程度であり、そのうち日本人は4名である。

(2) 競争状況について

現在タイ国内で13,000店舗以上のコンビニエンスストアがあるが、大手有力コンビニエンスストアのシェアが圧倒的に高い。また、価格面においてはハイパーマートなど他の小売業態と同様の価格帯であるため、小売業態間の競争が行われている。

(3) 人材教育について

日本で取り組んできた教育システムの中でも、オーナーを要請することを目指した独立支援に向けた教育プログラムの導入を試みている。現在は、タイ国の状況に合うよう調整段階である。

4-2 コンビニエンスストアP社DCセンター（バンコク市）：2017年3月1日実施

(1) センターの概要

外資系運送企業に運営を委託している。冷凍冷蔵倉庫、ドライ倉庫の3温度帯で対応している。ドライ3、チルド1、ハブ2の計6施設ある。

(2) 仕分け・納品・検品について

高額商品については、盗難防止のため箱を密封している。

納品前にランダムでピッキングの確認を行う。欠品はほとんどなく、店舗への誤納率も低い。

(3) 配送について

配送については、4輪車と6輪車（1-3t車）で行う。ドライの1車両当たり4輪車であれば

2- 4 店舗、6 輪車であれば 6- 8 店舗の配送を行う。

ピックアップを 20 時以降に行い、市内の交通規制にあたらぬ走行可能時間帯に配送を行う。

＜現地調査記録 報告者＞

1. 韓国

アジア産業研究センター 客員研究員

嘉悦大学准教授 姜 徳洙

2. カンボジア

アジア産業研究センター 研究員

専修大学商学部准教授 大崎 恒次

3. ベトナム

アジア産業研究センター 研究員

専修大学商学部教授 岩尾 詠一郎

専修大学商学部准教授 大崎 恒次

4. タイ

アジア産業研究センター 研究員

専修大学商学部准教授 大崎 恒次